



Managing ecosystems for social innovation: the case of Torino Social Impact

Federica Irene Falomi (Torino Social Impact), Simona De Giorgio (Comitato per l'imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino - Torino Social Impact)

Paper presentato in occasione del XIII Colloquio Scientifico sull'impresa sociale,
24-25 maggio 2019, Dipartimento di Management e Diritto, Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"

ISBN 978-88-909832-8-3

Managing ecosystems for social innovation: the case of Torino Social Impact

Autori

Federica Irene Falomi, Torino Social Impact

Simona De Giorgio, Comitato per l'imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino e Torino Social Impact

Keywords

Ecosistemi imprenditoriali, impresa sociale, sviluppo locale, impact economy

Abstract

L'innovazione sociale e l'innovazione sistemica sono ormai ritenute sempre più essenziali per affrontare le sfide sociali ed ecologiche di oggi, in un contesto globale di crescente complessità e interdipendenza tra sistemi economici, anche frutto del costante progresso tecnologico. In risposta al progressivo emergere di processi di innovazione sociale dal basso, spesso in maniera disordinata ed imprevedibile, alcuni sistemi hanno adottato strategie puntuali per stimolare, promuovere e sostenere le innovazioni sociali, in un tentativo di riconfigurare le relazioni di mercato a sostegno delle iniziative di politica sociale. Ciò si è concretizzato in approcci all'innovazione che tendono a superare i confini tra pubblico, privato e terzo settore, coerentemente con l'evidenza scientifica che suggerisce che la collaborazione multi-attore rafforza e migliora tutte le fasi del processo di innovazione. In una prospettiva di ecosistema, le interazioni tra le varie organizzazioni che ne fanno parte sono fondamentali per l'efficacia dei processi innovativi e ne guidano le dinamiche. In questo contesto si colloca l'iniziativa Torino Social Impact, che vede Torino come prima città italiana a dotarsi di una strategia di sviluppo locale basata sulla costruzione del proprio ecosistema di imprenditorialità sociale tramite un'alleanza tra istituzioni pubbliche e private. Il paper intende presentare il caso Torino Social Impact, con l'obiettivo di analizzarne e comprenderne le caratteristiche principali al fine di sviluppare una migliore comprensione delle condizioni più favorevoli al successo dell'innovazione sociale in ambito di sviluppo locale. I risultati dell'analisi delineano gli aspetti che rendono Torino Social Impact un modello innovativo, efficace e potenzialmente replicabile in altri contesti urbani italiani.

1. Introduzione

La società europea deve affrontare oggi molte sfide, basti pensare ai grandi temi legati al cambiamento tecnologico, alla globalizzazione, all'accesso all'energia ed alla sicurezza alimentare, ai cambiamenti climatici, alle migrazioni, all'esclusione economica e sociale ed all'invecchiamento della popolazione. La crisi globale ha reso queste sfide ancora più pressanti. Negli ultimi anni, le innovazioni sociali hanno tentato di fornire soluzioni a tali sfide, sviluppando elementi di un "nuovo paradigma per l'intervento sociale" (Vale A. 2009). Di fronte a questi nuovi stimoli, anche il ruolo del settore pubblico si è evoluto, non solo nel facilitare processi di innovazione sociale, ma anche nello stimolare nuove modalità partecipative di intersezione tra la molteplicità di attori coinvolta in tali processi. In questo senso, lo sviluppo dell'imprenditorialità sociale in Italia non ha avuto luogo secondo una pianificazione nazionale specifica. Piuttosto, ha seguito un percorso spontaneo, che ha beneficiato in modo significativo di meccanismi di sostegno regionali e locali, sebbene estremamente diversificati tra loro. Negli ultimi dieci anni, la Regione Piemonte e la città di Torino, in particolare, hanno messo in campo sforzi e risorse importanti in questa direzione, promuovendo una cultura dell'innovazione sociale, attivando tavoli di confronto con gli attori locali e nazionali, con l'intento di contribuire a creare condizioni favorevoli per lo sviluppo locale. Tali processi hanno consentito la condivisione di esperienze e la messa a punto di politiche e interventi organici per ripensare il welfare locale attraverso modelli di innovazione sociale. Proprio Torino è diventata un territorio denso di sperimentazioni di azioni innovative di welfare territoriale e progetti di innovazione sociale per il terzo settore, a partire dal riconoscimento dell'esistenza di un ecosistema peculiare in grado di favorire e sviluppare tali processi. Di particolare rilievo in questo ambito, è l'azione stimolata da Torino Social Impact, un'alleanza strategica tra istituzioni ed organizzazioni dell'area metropolitana torinese, nata con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo locale supportando la crescita dell'ecosistema di imprenditorialità ad impatto sociale. Questo lavoro parte proprio da un'analisi dell'ecosistema locale e, prendendo in esame il caso di Torino Social Impact, intende mostrare come tale ecosistema, se organizzato in forma collaborativa e multi-attore, abbia il potenziale di rafforzare di fatto i processi di innovazione sociale e di come l'interazione tra le varie organizzazioni che caratterizzano l'ecosistema stesso sia la chiave strategica che rende efficaci tali processi innovativi.

Il paper si sviluppa come segue: il capitolo 2 fornisce una panoramica della letteratura scientifica sugli ecosistemi imprenditoriali, con particolare attenzione a quelli legati all'innovazione sociale; i capitoli 3 e 4 descrivono il contesto torinese e gli elementi che

rendono l'ecosistema imprenditoriale peculiare; il capitolo 5 descrive il modello di Torino Social Impact, che vede Torino come prima città italiana a dotarsi di una strategia di sviluppo locale basata sulla costruzione del proprio ecosistema di imprenditorialità sociali tramite un'alleanza tra istituzioni pubbliche e private; il capitolo 6 conclude con i risultati dell'analisi che delineano gli aspetti che rendono Torino Social Impact un modello innovativo, efficace e potenzialmente replicabile in altri contesti urbani italiani.

2. Literature review

Gli ecosistemi sono definiti come sistemi di elementi co-localizzati in cui una varietà di attori, funzioni e istituzioni interagiscono per supportare la creazione e la crescita di nuove imprese (Isenberg, 2010; Thompson et al, 2018). Il concetto di ecosistemi imprenditoriali è emerso dai numerosi dibattiti sull'imprenditorialità negli anni '80 e '90. L'analisi dei processi imprenditoriali ha iniziato a mettere in discussione l'adeguatezza di una visione basata unicamente sulla personalità dell'imprenditore, dando maggior rilievo alle strutture sociali ed economiche che influenzano il processo imprenditoriale (Spigel and Harrison, 2018), partendo dal riconoscimento che gli imprenditori sono profondamente radicati nella società in cui operano (Dodd and Anderson, 2007). In questa direzione, i contributi di Dubini (1989), van de Ven (1993) e Spilling (1996) hanno iniziato ad esplorare l'influenza delle strutture regionali sociali, culturali, politiche ed economiche sul processo imprenditoriale.

Isenberg (2011) ha classificato i diversi elementi che costituiscono e caratterizzano un ecosistema imprenditoriale in sei categorie: una cultura favorevole (culture), politiche abilitanti (policy), disponibilità di finanza adeguata (finance), capitale umano di qualità (human capital), accesso immediato al mercato (markets) e infrastrutture di supporto (supports). Queste aree comprendono al loro interno svariati elementi che interagiscono in modo estremamente complesso e idiosincratico. A partire dal lavoro di Isenberg, gli ecosistemi imprenditoriali hanno acquisito una sempre crescente popolarità in ambito scientifico, dando origine ad un filone di letteratura su questo tema, che ha cercato di spiegare come gli ecosistemi prendono forma, interpretare la natura delle interdipendenze tra gli elementi dell'ecosistema e identificare quali elementi determinano ecosistemi più forti e durevoli nel tempo (Mack and Mayer, 2016). Ad esempio, Spigel (2017) suggerisce che, sebbene possa esservi disaccordo sull'esatta miscela di elementi che costituiscono un ecosistema imprenditoriale, essi possono essere categorizzati in senso lato come: culturali (attitudine verso

l'imprenditoria), sociali (reti sociali e relative risorse) e materiali (istituzioni e organizzazioni).

Le risorse chiave dell'ecosistema, come le capacità imprenditoriali, le risorse finanziarie, la presenza di mentori o casi di successo a cui far riferimento, il capitale umano qualificato disponibile, sono create o attratte nel tempo dall'attività imprenditoriale stessa e dagli investimenti pubblici. Tuttavia, le reti attraverso cui queste risorse fluiscono sono altrettanto fondamentali per comprendere la solidità e la funzionalità complessive degli ecosistemi (Spigel and Harrison, 2018). Infatti, la funzionalità di un ecosistema è determinata dalla capacità degli imprenditori di accedere alle risorse all'interno dello stesso. Gli ecosistemi ben funzionanti sono di fatto ecosistemi con fitte reti tra imprenditori, investitori, consulenti e altri attori chiave, che si basano sulla fiducia a lungo termine e su una cultura locale che incoraggia la creazione di reti e la connessione. Questo tipo di struttura supporta il flusso di risorse all'interno dell'ecosistema e l'accessibilità delle stesse per gli imprenditori. Sulla base di queste due variabili (presenza di risorse e solidità della rete), Spigel e Harrison (2018) identificano diverse tipologie di ecosistemi imprenditoriali, che non sono più definiti unicamente sulla base dei loro livelli complessivi di attività imprenditoriale o sui tassi di formazione di nuove imprese. Invece, essi sono visti come un processo continuo attraverso il quale le risorse si sviluppano all'interno di un ecosistema e il flusso di tali risorse tra imprenditori e altri attori a sua volta crea o attira ulteriori risorse nel tempo, modificando la struttura complessiva dell'ecosistema. Di conseguenza, Spigel ipotizza che gli ecosistemi ricchi di risorse imprenditoriali e con una struttura che faciliti il flusso di queste risorse vedranno tassi più elevati di imprenditorialità innovativa orientata alla crescita che, a sua volta, contribuirà a una crescita economica sostenibile nel tempo.

In ogni caso, pur essendoci ormai una vasta letteratura scientifica sul fenomeno degli ecosistemi imprenditoriali, non si è raggiunta una convergenza assoluta su definizioni ampiamente accettate e su una base teorica solida, che consenta l'individuazione puntuale degli elementi in grado di rendere un ecosistema efficace e durevole.

2.1 Gli ecosistemi imprenditoriali come canale di sviluppo locale

I policy makers di molti paesi OCSE sono ormai fortemente concentrati sulla promozione di imprese ad alta crescita (OCSE, 2010; 2013). La logica di questa attenzione è che tali imprese hanno la potenzialità di stimolare la crescita della produttività, creare nuova occupazione, aumentare l'innovazione e promuovere l'internazionalizzazione delle imprese (Brown and Mason, 2014). In sostanza,

l'imprenditorialità è sempre più considerata come un motore di crescita economica, sviluppo e prosperità (Acs et al., 2008). Conseguentemente, lo sviluppo di ecosistemi imprenditoriali fertili è stato visto come uno strumento di politica di sviluppo locale, idoneo a rivitalizzare aree in fase di stagnazione economica o declino (Roundy, 2017). Gli sforzi per creare e promuovere ecosistemi imprenditoriali, sia in contesti urbani che rurali, sono dunque spesso motivati dall'obiettivo di replicare, in una certa misura, l'immenso valore economico e sociale creato da ecosistemi di alto profilo, come Silicon Valley, Singapore e Tel Aviv (Feldman e Francis, 2002).

Ne consegue che la più grande sfida che politiche ed interventi a supporto degli ecosistemi imprenditoriali si trovano a dover affrontare riguarda l'individuazione delle modalità più efficaci con cui pubblico e privati possono sostenere lo sviluppo di un ecosistema imprenditoriale solido e ben funzionante. In questo ambito, ad oggi, i principali interventi pubblici si sono focalizzati sul tentativo di dotare l'ecosistema di risorse ulteriori, come ad esempio la disponibilità di investimenti pubblici in capitale di rischio, incubatori o programmi di formazione e mentoring. Tuttavia, la letteratura ha chiaramente evidenziato come gli sforzi per stimolare lo sviluppo imprenditoriale ad alta crescita non possano essere limitati ad interventi calati dall'alto (top-down). Queste risorse rischiano infatti di avere un impatto limitato, se altri elementi "soft" dell'ecosistema, come una cultura orientata al rischio e la rete di connessioni tra gli imprenditori, non sono sufficientemente sviluppati. Sono quindi necessari anche sforzi dal basso verso l'alto (bottom-up), che coinvolgono altri livelli di governo e attori non governativi. In questa direzione va, ad esempio, l'approccio proposto da Audretsch (2015) come "gestione strategica del luogo" o "strategic management of place", secondo cui il ruolo ottimale da adottare per lo sviluppo di un ecosistema è la coltivazione delle risorse e della rete già esistenti piuttosto che cercare di creare nuove risorse attraverso un intervento top-down. Il principio di fondo è che la comunità imprenditoriale, con una cultura adeguata, è in grado di contribuire autonomamente a produrre e riprodurre le risorse necessarie.

Si sta dunque iniziando a riconoscere il valore di una forma di supporto alla crescita degli ecosistemi imprenditoriali più sistemica (Mason and Brown, 2014). Ciò indica un passaggio da interventi specifici per l'impresa verso attività più olistiche che si concentrano sullo sviluppo di reti, sull'allineamento delle priorità, sulla costruzione di nuove capacità istituzionali e sulla promozione di sinergie tra i diversi soggetti interessati (Rodriguez-Pose, 2013; Warwick, 2013). In particolare, Isenberg ha teorizzato un approccio definito "strategia dell'ecosistema imprenditoriale per lo sviluppo economico", che potenzialmente "sostituisce" o diventa una "pre-condizione"

per il successo nell'implementazione di strategie di cluster, sistemi di innovazione, economia della conoscenza o politiche nazionali di competitività (Isenberg, 2011). In accordo con questo filone, è ormai un assunto condiviso che l'identificazione di percorsi causali generici tra la presenza di uno o più elementi o interventi specifici e la riuscita in termini di sviluppo ecosistemico abbia un valore limitato. Proprio Isenberg sottolinea l'importanza del contesto: ogni ecosistema emerge in un insieme unico di condizioni e circostanze.

Inoltre, gran parte della letteratura si è focalizzata su una rappresentazione statica degli ecosistemi imprenditoriali, analizzandone i fattori costitutivi e potenzialmente promotori di una crescita imprenditoriale. Tuttavia, gli ecosistemi sono di fatto sistemi dinamici e i diversi elementi che li costituiscono evolvono nel tempo. Ad esempio, Mack et al. (2016) hanno utilizzato una prospettiva evolutiva per analizzare le diverse fasi di sviluppo dell'ecosistema imprenditoriale di Phoenix. La prospettiva evolutiva è preziosa perché fornisce un'idea di come la storia, la cultura e il contesto istituzionale abbiano un impatto sull'ecosistema nelle sue diverse fasi di vita.

Proprio in coerenza con questa visione dinamica dell'ecosistema, Mason and Brown (2014) individuano sette principi da tenere in considerazione nella formulazione di politiche per la crescita degli ecosistemi: i) "non è possibile creare qualcosa dal nulla", in quanto gli ecosistemi imprenditoriali si sviluppano a partire da risorse preesistenti; ii) le forme di intervento devono evolversi nel tempo ed essere correlate alla maturità dell'ecosistema; iii) non esiste un approccio "one size fits all", in quanto ogni ecosistema è unico e molti componenti differiscono da un ecosistema all'altro; iv) l'approccio di intervento deve essere olistico, altrimenti le iniziative rischiano di essere inefficaci se introdotte isolatamente; v) lo sviluppo di ecosistemi imprenditoriali deve includere una combinazione di approcci top-down e bottom-up; vi) è importante distinguere tra politiche per le piccole imprese e politiche per l'imprenditorialità; e vii) le politiche per promuovere l'imprenditorialità ad alta crescita devono riconoscere la diversa natura di tali tipi di imprese, piuttosto che essere basati su stereotipi.

2.2 Gli ecosistemi di imprenditorialità sociale

Sebbene la letteratura sugli ecosistemi imprenditoriali abbia compiuto progressi significativi nella comprensione del fenomeno, resta ancora molto da imparare. Una delle omissioni più importanti è l'assenza sia della teoria che della ricerca empirica su un tipo specifico di attore di mercato coinvolto negli ecosistemi imprenditoriali: gli imprenditori sociali. Come abbiamo visto, infatti, la maggior parte degli studi empirici si è concentrata su iniziative imprenditoriali tradizionalmente commerciali, con un

taglio specifico sull'innovazione e la tecnologia. Minore attenzione è stata dedicata allo studio degli ecosistemi a sostegno di attori che hanno integrato un duplice scopo, sociale e di profitto, nel loro modello operativo (Battilana & Lee, 2014; Casanovas & Ventresca, 2016; Santos, Pache, & Birkholz, 2015). L'analisi condotta da Moss et al. (2011) ha verificato che che la maggior parte dei processi e delle pratiche utilizzate dalle imprese sociali sono simili a quelle utilizzate dalle imprese commerciali. Tuttavia, nonostante la crescente importanza degli imprenditori sociali come attori del mercato, non è chiaro dai precedenti lavori come gli ecosistemi imprenditoriali in cui operano gli imprenditori sociali possano influenzare la loro capacità di creare, sviluppare e scalare le proprie imprese (Roundy, 2017). In effetti, la maggior parte della ricerca sull'imprenditoria sociale si è concentrata a livello del singolo imprenditore sociale o dell'impresa sociale, piuttosto che sul più ampio sistema sociale, culturale ed economico in cui le attività di imprenditoria sociale hanno luogo. Sempre Roundy (2017) spiega come gli imprenditori sociali siano condizionati dalla presenza di molti degli stessi fattori che determinano l'efficacia dell'ecosistema per gli imprenditori convenzionali, come ad esempio la quantità di risorse finanziarie disponibili nella fase iniziale del business (Breznitz e Taylor, 2014) e l'infrastruttura di trasporto e comunicazioni dell'ecosistema (Isenberg, 2011). Tuttavia, alcune caratteristiche specifiche degli ecosistemi sono particolarmente importanti per l'avvio ed il successo continuo di imprese sociali e possono rendere un ecosistema imprenditoriale più o meno ospitale per la creazione e lo sviluppo di iniziative imprenditoriali ad impatto sociale: la diversità nei fornitori di risorse, sufficienti organizzazioni di supporto, la cultura dell'ecosistema e le opportunità di apprendimento imprenditoriale indiretto.

3. Il contesto torinese

Il Piemonte è una delle regioni di riferimento in Italia e in Europa per tecnologia, scienza, innovazione e digitale. Nella regione, in particolare a Torino, si concentrano Università, Centri di ricerca, incubatori ed acceleratori di aziende di grande rilievo focalizzati su alcuni settori di punta che fanno parte della cultura scientifica, tecnologica e imprenditoriale del territorio. Più in generale al Piemonte è riconosciuta la capacità di integrare conoscenze, competenze, impresa e finanza.

La Provincia di Torino, secondo i principali dati macroeconomici provinciali, rappresenta il 51% dell'economia della Regione Piemonte e il 4% dell'Italia: con 6.829 Km², 315 comuni e una popolazione di 2,2 milioni, è una delle più grandi Province d'Italia. È la quarta provincia della Regione per numero di attività: 222.459 alla fine del 2017 e vanta un tessuto imprenditoriale in crescita (+4,5% dal 2000) con una notevole

inclinazione all'internazionalizzazione. Nel 2017 la Provincia di Torino era al secondo posto nella lista delle province italiane per merce esportata in tutto il mondo, con 22.135,2 milioni di esportazioni in Euro; solo Milano viene prima. Infine Torino è il fulcro degli intensi rapporti che collegano il sistema produttivo piemontese ai temi dell'innovazione: con 2.749 milioni di euro investiti in ricerca e sviluppo, il Piemonte si colloca al terzo posto come investimento totale nella ricerca, al seguito di Lombardia e Lazio.

Torino, in particolare, è una città in cui si uniscono caratteristiche peculiari e la cui industria ed urbanistica sono state e sono tutt'ora protagoniste di una continua reinterpretazione. Per quasi un secolo è stata un grande motore produttivo per lo sviluppo del paese, con un ruolo distintivo anche rispetto ad altre aree del nord Italia, grazie alla presenza di figure sociali, istituzioni e cultura, capaci di muovere in maniera determinante economia e politica nello stesso tempo. Tuttavia, il profilo economico di Torino è stato sottoposto a una trasformazione significativa negli ultimi decenni, passando da una città mono-industriale ad un ecosistema sempre più orientato all'innovazione e diversificato: l'importanza del settore manifatturiero è notevolmente diminuita (ad esempio, la quota dei dipendenti in produzione è diminuita dal 39% al 30% negli ultimi 15 anni) e sono emersi settori innovativi legati alle biotecnologie, meccatronica, chimica verde e tecnologia pulita, agrifood e tessuti, design e creatività digitale. Nel 2016, la città è arrivata seconda in classifica del European Capital of Innovation Awards.

Torino è inoltre una città che storicamente vanta una solida tradizione di grandi reti della cooperazione ed un terzo settore che coniuga una consolidata vocazione sociale civile e religiosa con significative capacità imprenditoriali. Questo ha fatto sì che, negli ultimi anni, Torino sia diventata anche un laboratorio avanzato di pratiche per l'innovazione sociale, mediando la tradizione orientata al sociale del territorio con la propria capacità di innovare e fare rete. Con particolare riferimento alle attività ad impatto sociale, l'area metropolitana di Torino vede la presenza di oltre 1.900 realtà organizzative, pari al 47% del totale regionale: si tratta di un insieme composito, con strutture organizzative e settori di attività economica differenti, ma accomunate dall'obiettivo di generare intenzionalmente un impatto positivo a livello sociale e ambientale, intervenendo su problemi di particolare rilievo per la società e i cittadini.

Figura 1: Forme organizzative ad impatto sociale, Provincia di Torino



Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino 2018

La rilevanza di questo settore è confermata dai dati occupazionali, basti pensare che il solo mondo della cooperazione sociale è capace oggi di garantire occupazione a oltre 22mila addetti e di generare valore economico per 830 milioni di euro. Infine, negli ultimi anni si sono affermate specifiche forme di imprenditorialità ibride, come le 38 Start Up Innovative a Vocazione Sociale nate dal 2012 ad oggi.

Figura 2: Startup innovative e startup innovative a vocazione sociale in Italia e Piemonte

	Startup innovative	A vocazione sociale	Peso % SIAVS
Italia	8.711	1.033	11,9%
Piemonte	430	46	10,7%
<i>Incidenza PIE/ITA</i>	4,9%	4,5%	/
Torino	323	38	11,7%
<i>Incidenza TO/PIE</i>	75,1%	82,6%	/

Fonte: Osservatorio imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino 2018

Le potenzialità di ampliamento di questo bacino dell'imprenditorialità a impatto sociale sono però ancora enormi: il traghettamento del mondo "for profit" verso modelli "ibridi" giuridicamente definiti può orientarsi anche verso quelle imprese, circa 700 nel territorio torinese, che già dichiarano di svolgere o progettare azioni di Corporate Social Responsibility aziendale.

Negli ultimi decenni, la Città di Torino ha assunto un ruolo rilevante nella promozione di interventi volti a favorire lo sviluppo dell'innovazione sociale, canalizzando risorse importanti su progetti di "rigenerazione urbana" straordinaria, considerati cruciali per

la ricomposizione della coesione sociale in quelle parti della città che non erano state coinvolte nelle principali trasformazioni urbane. La rigenerazione urbana ha di fatto accompagnato anche la rigenerazione sociale, promuovendo azioni volte ad aumentare relazioni e opportunità sociali all'interno dei quartieri. Grazie ai fondi Urban EU, ad esempio, nel 2007 è nata la prima "Casa del Quartiere" - Cascina Roccafranca, in una zona periferica a sud della città. Questa prima esperienza, totalmente gestita dall'autorità pubblica locale, ha stimolato nuovi ed analoghi interventi promossi dall'iniziativa privata o da organismi misti pubblico-privati. Negli anni successivi, sono nate altre otto "Case del Quartiere": si tratta di spazi di integrazione, empowerment ed auto-espressione, che favoriscono il legame sociale locale e rendono possibile una continua generazione di idee. Tenendo conto della complessità delle sfide urbane, tali spazi assumono una valenza positiva ulteriore in quanto coinvolgono direttamente la cittadinanza e divengono luoghi di aggregazione e co-produzione di pratiche sociali e culturali innovative, generando nuove economie, utili sia ai processi di rigenerazione urbana, sia a supportare la crescita dell'intero ecosistema di territorio.

Torino è stata, poi, la prima città in Italia a dotarsi di un programma urbano a sostegno dell'innovazione sociale: Torino Social Innovation, un programma volto a sostenere la nascita di imprese in grado di rispondere a bisogni sociali emergenti in diversi ambiti (dall'educazione al lavoro, dalla mobilità alla qualità della vita, dalla salute all'inclusione sociale) e trasformare idee innovative in servizi, prodotti e soluzioni in grado di creare al tempo stesso valore economico e valore sociale per il territorio e la comunità. Da allora, l'amministrazione ha continuato ad investire in politiche e programmi locali a supporto dell'innovazione sociale, creando il terreno fertile per un'ulteriore crescita dell'ecosistema. La tabella 1 riassume alcuni degli interventi principali in questo campo.

Tabella 1: Principali progetti di innovazione sociale della Città di Torino

Politica/progetto	Descrizione	Anno	Risultati
BoostInno (programma Urbact III)	Progetto europeo che ha coinvolto 7 paesi e 10 città (Parigi, Torino, Milano, Danzica, Braga, Breslavia, Baia Mare, la provincia di Skane, la Città Metropolitana di Strasburgo e Barcelona Activa), con l'obiettivo di costruire una rete di città attive sul tema dell'innovazione sociale.	2015-2018	Urban Action Plan sull'innovazione sociale
Torino Social Factory	Lo scopo principale di questa azione è migliorare l'inclusione sociale nelle aree povere della città, promuovendo la partecipazione civica e co-producendo servizi innovativi con una prospettiva di welfare comunitario	2017-2020	Nel 2017, il Comune ha lanciato un bando per il settore non profit che offre supporto tecnico e finanziario ai sostenitori di idee innovative mirate a risolvere i bisogni sociali nascenti che sono in grado di creare un valore aggiunto, sia sociale che economico. 12 progetti sono giunti alla fase di finanziamento, a seguito di un percorso di incubazione. Valore complessivo dell'operazione 1.400.000 euro
Civic Crowdfunding Center	L'azione mira a incoraggiare nuove forme di finanziamento collettivo a sostegno di tutti gli attori sociali e culturali locali al fine di favorire l'incontro tra domanda e offerta di innovazione sociale	2017-2020	La città intende creare un Civic Crowdfunding Center, dove team di innovatori sociali acquisiscono nuove competenze per implementare e finanziare i loro progetti in modo innovativo.
CO-City	Promuove nuove forme di amministrazione condivisa con la cittadinanza per la cura, la gestione condivisa e la rigenerazione dei beni comuni urbani	2017-2019	L'amministrazione ha raccolto le proposte delle cittadine e dei cittadini attraverso un avviso pubblico per lo sviluppo di un welfare urbano innovativo, policentrico e basato sulle comunità, composto da comunità generative centrate sui beni comuni urbani, co-produzione di servizi a basso costo, social mixing e cura degli spazi pubblici.
AxTO	AxTO è un progetto per la riqualificazione e la sicurezza delle periferie. Prevede un insieme integrato di investimenti pubblici e privati fra cui 44 azioni (materiali e immateriali), attuate attraverso 235 interventi diffusi sulle periferie, legati a spazio pubblico, alloggi, commercio e opportunità di lavoro, Scuola e cultura, produzione socio-culturale.	2017-2020	44 azioni di rigenerazione urbana. tra queste una misura destinata a promuovere progetti di innovazione sociale, 10 progetti sono stati finanziati per supportare attività di testing.
ASIS - Alpine Social Innovation Strategy	L'iniziativa ASIS intende potenziare il ruolo delle amministrazioni cittadine nello stimolare e promuovere l'innovazione sociale per fronteggiare le sfide urbane e avviare strategie condivise per lo sviluppo economico. Il Progetto Europeo mira a avviare, sviluppare e promuovere una nuova visione dell'innovazione nello Spazio Alpino al fine di aumentarne la capacità di innovazione rispondendo in modo coordinato alle nuove esigenze, alle sfide economiche e sociali affrontate da ogni singola regione alpina.	2018-2021	analisi di contesto del territorio torinese, posizionamento del contesto locale sul tema dell'innovazione sociale, elaborazione di raccomandazioni, e di policy.

Da allora l'ecosistema per l'innovazione sociale di Torino è cresciuto acquisendo nuovi strumenti, esperienze e reti di sistema. Questa nuova consapevolezza, unita a due aspetti fortemente identificativi della città, forte know-how tecnologico e scientifico e una radicata tradizione del Terzo Settore, hanno portato all'affermazione di Torino come centro abilitato a diventare una social innovation hub, con l'obiettivo di costruire una città attiva sul tema dell'innovazione sociale.

4. L'ecosistema torinese

Come abbiamo visto, in letteratura esistono numerose definizioni di cosa sia un ecosistema imprenditoriale e come funzioni. Uno dei modelli più usati è stato sviluppato da Isenberg (2011) ed identifica sei aree costitutive di un ecosistema imprenditoriale:

- “Policy”, ovvero le istituzioni governative a sostegno dell'imprenditorialità;
- “Finance”, ovvero istituzioni private che si occupano di finanziamento dell'imprenditorialità;
- “Culture”, ovvero tutte le caratteristiche sociali di una comunità e gli aspetti soggettivi relativi al modo in cui gli individui si relazionano tra loro;
- “Supports”, ovvero tutte le istituzioni che svolgono il ruolo di stimolatori dell'imprenditorialità, come hub, acceleratori, incubatori, oltre a, ad esempio, studi legali e giuridici tenuti a fornire supporto alla creazione di nuove società.
- “Human capital”, ovvero quei professionisti con specifiche competenze e spirito imprenditoriali, ma anche una forza lavoro adeguata a supportarne le attività;
- “Markets”, ovvero una massa di consumatori esistente, pronta ad acquistare nuovi prodotti e diffonderli attraverso una rete di contatti nazionali e internazionali.

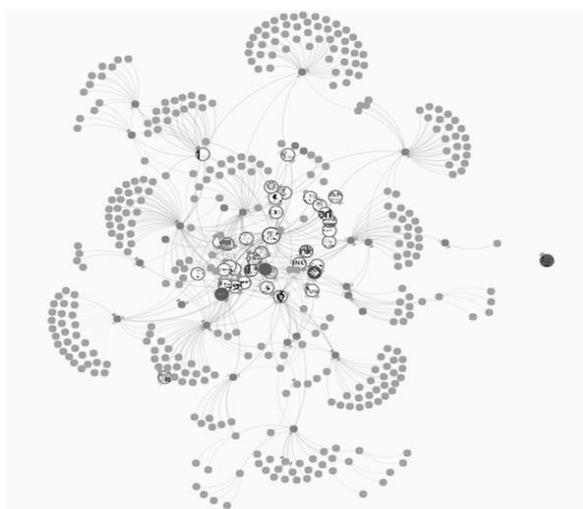
In base a quanto illustrato nel capitolo precedente, è possibile verificare come Torino posseda caratteristiche peculiari e distintive rispetto al resto d'Italia in molti degli ambiti di cui sopra: i) un robusto sistema di competenze scientifiche e tecnologiche, che diviene ancora più strategico in prospettiva di una fase di contaminazione tra imprese sociali e nuove tecnologie; ii) un terzo settore che coniuga una consolidata vocazione sociale civile e religiosa con significative capacità imprenditoriali; iii) un sistema industriale ancora fortemente caratterizzato dal saper fare e profondamente radicato nella società; iv) una nuova generazione di incubatori e acceleratori sociali; v) la presenza di un sistema finanziario unico rispetto alla capacità di orientare gli investimenti alla missione di impatto sociale; vi) una tradizione politico amministrativa di forte orientamento ai servizi sociali e alla loro innovazione, come pure all'attivazione di forme di sostegno alla nascita di ecosistemi. Queste risorse, prese singolarmente, non sono in grado di garantire a Torino un posizionamento distintivo a livello internazionale, ma insieme e opportunamente combinate possono costituire un ecosistema peculiare su cui strutturare un'ipotesi di sviluppo basata proprio sulla riconnessione tra ricerca, innovazione e grandi reti sociali. Tale riconnessione trova una concreta possibilità di realizzazione nell'abilitazione della nuova generazione di attori

interessati a coniugare obiettivi di impatto sociale con la sostenibilità e la redditività economica e finanziaria delle loro iniziative.

Una mappatura dell'ecosistema imprenditoriale torinese effettuata da Fondazione Human+ a fine 2015 aveva già individuato il trend che vede emergere un polo di attori non istituzionali intorno al tema dell'innovazione sociale, come ad esempio SocialFare. L'analisi condotta aveva raggiunto, inoltre, alcune conclusioni allora rilevanti: i) la presenza di pochi hub o snodi, ovvero una alta presenza di soggetti con forte centralità nel sistema di relazioni; ii) la prevalenza di snodi istituzionali (Pubblica Amministrazione locale, sistema camerale, Università) rispetto ad hub espressione del mondo privato o associazionistico; e iii) un alto livello di frammentazione dell'ecosistema, in cui prevalevano le relazioni «uno-a-uno».

La figura 3 mostra la mappa dell'ecosistema torinese dell'innovazione sociale. Come si può vedere, alcune delle conclusioni della mappatura condotta da Fondazione Human+ sono, almeno parzialmente, superate se guardiamo al contesto attuale: seppur rimane rilevante la presenza di attori istituzionali, l'ecosistema dell'innovazione sociale è maggiormente diffuso e ha visto consolidarsi nodi importanti in capo ad attori privati.

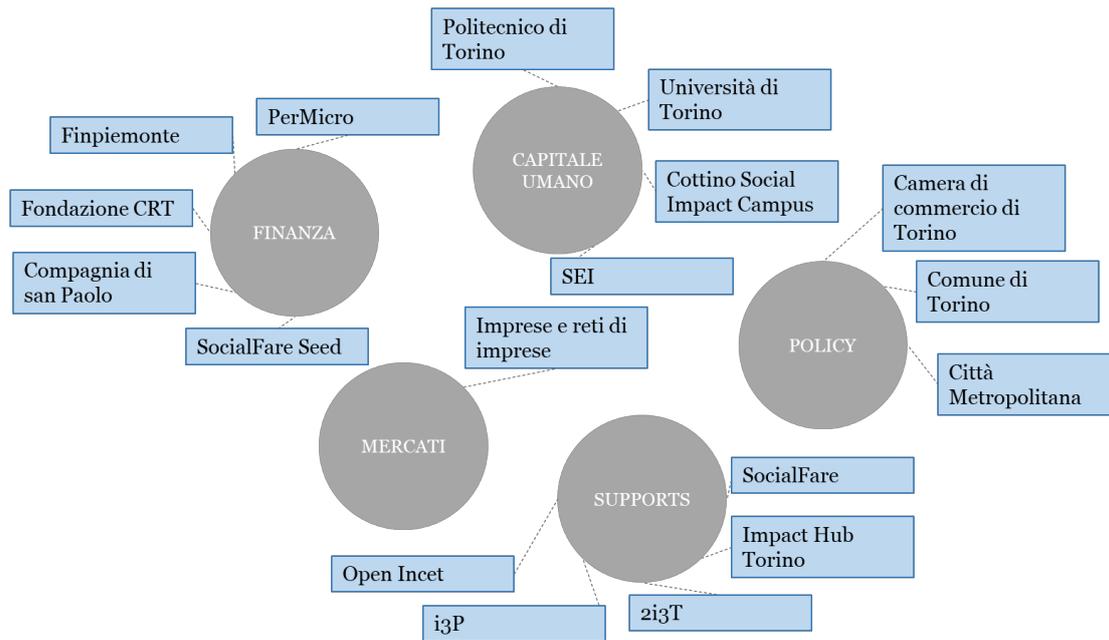
Figura 3: Mappa dell'ecosistema di imprenditorialità sociale, Torino



Fonte: Torino Social Impact, 2019

La tabella 2 mostra una rappresentazione di alcuni dei principali attori dell'ecosistema, classificati nei diversi domini.

Tabella 2: Alcuni degli attori dell'ecosistema imprenditoriale ad impatto torinese



In sostanza, come si può vedere dal grafico, l'ecosistema presenta attori importanti per l'ambito specifico relativo all'innovazione sociale soprattutto nelle seguenti categorie:

1. Finanza

La possibilità per gli imprenditori sociali afferenti all'ecosistema torinese di accedere ad un panorama diversificato di fonti di finanziamento disponibili è una caratteristica rilevante. Infatti, troviamo: i) la presenza di Fondazioni di origine bancaria già impegnate in diverse forme di finanza per l'impatto sociale (come, ad esempio, Compagnia di san Paolo e Fondazione CRT); ii) acceleratori sociali che hanno dato vita a fondi a impatto specializzati, come SocialFare Seed; iii) istituzioni bancarie specializzate (come Banca Prossima) e non specializzate che hanno posto la finanza per l'impatto al centro dei piani di sviluppo (come Intesa San Paolo e Unicredit); iv) la finanziaria regionale (Finpiemonte) impegnata nello sviluppo di strumenti dedicati; e v) una prima sperimentazione di Social Impact Bond presso il carcere delle Vallette da parte di Fondazione CRT e Human Foundation.

2. Capitale umano

In questo ambito è importante segnalare la crescente offerta formativa in ambito imprenditoriale e di innovazione sociale: ad esempio, il Cottino Social Impact Campus,

nato presso il Politecnico di Torino e su iniziativa della Fondazione Cottino, è il primo impact campus dedicato a formare sia gli studenti sia le aziende rispetto alla sostenibilità in ogni ambito dell'agire. Anche la School of Entrepreneurship & Innovation (SEI) ha avviato Changer, un programma in cui team interdisciplinari lavorano alla soluzione di sfide globali costruendo progetti scalabili basati su tecnologie del CERN e del Politecnico di Torino.

3. Organizzazioni di supporto (acceleratori, incubatori, ecc.)

Torino presenta un'offerta interessante di incubatori, acceleratori e spazi di co-working, alcuni dei quali verticalmente orientati a stimolare e supportare l'innovazione sociale. Basti pensare a SocialFare, il primo centro italiano interamente dedicato all'innovazione sociale che accelera conoscenza ed imprenditorialità a impatto sociale; Open IN.CE.T., l'Open Innovation Center di Torino; Impact Hub e Rinascimenti Sociali.

4. Ricerca e sviluppo

In questo ambito è particolarmente rilevante, ad esempio, l'arrivo a Torino di Nesta Italia, nata dalla collaborazione tra Nesta e Compagnia di San Paolo, con l'obiettivo di ricercare e promuovere soluzioni efficaci e innovative in ambito istruzione, salute e cultura.

È interessante notare che molti degli attori sopra menzionati sono emersi sul panorama torinese negli ultimi anni, a conferma della crescente attrattività e vivacità dell'ecosistema torinese per l'innovazione sociale.

Il modello dei domini di Isenberg, consente di ottenere una rappresentazione statica dell'ecosistema "as is", allo stato attuale. Mack et al. (2016) hanno invece introdotto una prospettiva evolutiva in quattro stadi, con la quale è possibile valutare l'importanza relativa dei sei domini di Isenberg nelle diverse fasi dello sviluppo degli ecosistemi imprenditoriali:

- La prima fase di questo framework è la fase di "nascita", caratterizzata da un maggior numero di imprese che nascono rispetto a quante ne muoiano. In questa fase, molti dei componenti principali di un ecosistema imprenditoriale sono sottosviluppati (ad esempio, i mercati e la disponibilità di capitali finanziari). In questa fase, inizia ad emergere anche un'infrastruttura di supporto attraverso l'avvio di incubatori o istituzioni simili.

- La fase successiva è la fase di “crescita”, in cui ogni elemento del framework evolutivo inizia a diventare più specializzato e specificamente mirato all'imprenditorialità. La cultura regionale si rafforza e le reti imprenditoriali si espandono e diventano più dense.
- Dopo la fase di crescita, l'ecosistema raggiunge la fase di “mantenimento”, che è caratterizzata da un minor numero di imprese nascenti e un numero maggiore di imprese che chiudono. La fiducia degli investitori inizia a calare e il capitale finanziario diventa più difficile da raggiungere.
- Se gli attori dell'ecosistema non riescono a prolungare la fase di mantenimento, l'evoluzione dell'ecosistema inizierà a declinare.

La fase di nascita dell'ecosistema di innovazione sociale torinese ha le sue radici nelle sfide sociali emergenti e crescenti diseguaglianze, oltre che nell'arretramento delle politiche di welfare pubblico che hanno caratterizzato l'economia italiana nell'ultimo decennio. Al contempo, la frontiera di nuove opportunità tecnologiche disponibili, spesso ormai in forma di commodity, ha abilitato una maggiore capacità di rilevazione dei bisogni sociali e crescenti spazi di reingegnerizzazione dei processi di prevenzione e risposta agli stessi. Questo processo è stato colto e supportato anche da un adeguamento normativo, che ha inteso riconoscere e legittimare una nuova generazione di imprese sociali attraverso interventi quali la normativa sulle società benefit, sulle start-up innovative a vocazione sociale e la Riforma del Terzo Settore.

Come abbiamo visto, dunque, il contesto torinese si caratterizza per un ecosistema imprenditoriale tradizionale che ha senza dubbio superato la fase strettamente di nascita e si trova in una fase di transizione verso la sua maturità. Allo stesso tempo, alcune componenti strettamente relative all'ecosistema di imprenditorialità sociale si trovano ancora ad uno stadio iniziale. Dunque, pur beneficiando sicuramente della preesistenza di alcuni elementi caratterizzanti l'ecosistema imprenditoriale tradizionale, l'ecosistema di innovazione sociale ha tuttavia alcuni elementi mancanti e necessità peculiari dovuti alla sua fase ancora iniziale. In particolare, ciò diviene particolarmente rilevante per la scelta dell'assetto di governance. Il framework di Colombelli et al (2019) ha fatto un grande sforzo per associare meccanismi diversi di governance alle diverse fasi evolutive di un ecosistema, soprattutto per quanto riguarda il caso torinese. Ora, se è vero che per un ecosistema in fase embrionale si pone la necessità di avere una governance più autoritaria, essendo l'ecosistema tradizionale torinese già oltre la fase iniziale, il framework identifica l'esigenza di un'apertura a processi collaborativi tra i diversi attori dell'ecosistema, favoriti da un tipo di governance relazionale. Il modello Torino Social Impact si inserisce proprio

all'intersezione di questi due assetti, proponendo una governance di tipo relazionale, facilitata da uno o più attori centrali che ricoprono appunto la funzione di "broker". Questo perché l'esigenza principale è proprio quella di facilitare la connessione tra gli attori già presenti sul territorio ed interessati a promuovere e cogliere opportunità di sviluppo imprenditoriale ad impatto sociale, nella convinzione che lo sviluppo del terzo settore e delle aziende di questo tipo possa rappresentare una risposta convincente all'espansione delle disuguaglianze. La stessa mappatura condotta da Fondazione Human+ aveva identificato come uno dei fattori vincolanti alla crescita dell'ecosistema fosse l'eccessiva frammentazione ed il basso grado di networking. La vision, gli obiettivi e le azioni di Torino Social Impact nascono anche in risposta a questa criticità, con l'interno primario di aumentare l'integrazione fra gli attori dell'ecosistema torinese.

5. Torino Social Impact

Torino Social Impact ha origine dalla convinzione che esista un'opportunità di sviluppo economico importante per il territorio metropolitano che può essere valorizzata solo facendo leva sulla capacità delle nuove forme di impresa sociale di intervenire sul territorio in maniera capillare ed inclusiva. Infatti, l'emergere di una nuova domanda di bisogni sociali, accanto a una drastica diminuzione delle risorse pubbliche e, di conseguenza, la crescente incapacità del sistema di welfare di rispondere adeguatamente alle esigenze collettive, ha sollecitato le istituzioni locali ad agire come proponenti e attivatori di strumenti in grado di accogliere progettualità bottom-up, nella consapevolezza di dover attivare, promuovere, incoraggiare e sostenere l'intero ecosistema, abilitando soggetti terzi nel processo di identificazione e proposta di soluzioni efficaci. L'intuizione, sviluppata in risposta alle caratteristiche ed esigenze locali, nasce infatti dall'osservazione che si stia affermando, a livello globale, una nuova generazione di innovatori, imprese e investitori finanziari che, sfruttando le nuove opportunità tecnologiche, sanno coniugare la capacità di produrre intenzionalmente impatti sociali positivi con la sostenibilità e la redditività economica e finanziaria delle loro iniziative. Come abbiamo visto nei capitoli 3 e 4, infatti, a Torino sono compresenti tutte le risorse necessarie per intercettare questo cambiamento e renderlo fattore determinante per le politiche di sviluppo locale: un robusto sistema di competenze scientifiche e tecnologiche, un Terzo Settore che coniuga una consolidata vocazione sociale, civile e religiosa con significative capacità imprenditoriali, un sistema industriale ancora fortemente caratterizzato dal saper fare e profondamente radicato nella società, una nuova generazione di incubatori e acceleratori sociali ed infine importanti capitali orientati all'impatto sociale. Queste risorse, opportunamente

combinare, possono essere in grado di proporre una traiettoria concreta di crescita sostenibile ed un posizionamento distintivo per la città.

Condividendo questa prospettiva, colta e proposta in prima istanza dal Comitato per l'imprenditorialità sociale¹ della Camera di commercio di Torino, i principali stakeholder dell'ecosistema imprenditoriale a impatto di Torino ha firmato il Memorandum of Understanding (MoU) che ha formalizzato la nascita di Torino Social Impact.² Torino Social Impact si è quindi configurata come un'alleanza tra imprese e istituzioni pubbliche e private finalizzata alla progettazione e promozione di una nuova strategia di sviluppo della città, con l'obiettivo di fare di Torino un ecosistema metropolitano aperto, collaborativo e attrattivo sui temi dell'innovazione sociale, dell'imprenditorialità sociale e della finanza ad impatto sociale. Torino Social Impact intende quindi essere una piattaforma di collaborazione spontanea per la costruzione di un ecosistema coeso, a cui nuovi partner possono aderire liberamente attraverso la firma del MoU, qualora si riconoscano nella vision di cui sopra. In particolare, i partner firmatari condividono la vision di cui sopra ed una serie di obiettivi comuni:

- Promuovere le tecnologie civiche per realizzare la città del futuro;
- Rappresentare e promuovere in maniera coordinata, con orizzonte nazionale e internazionale la piattaforma Torino Social Impact;
- Connettere Torino Social Impact con le più importanti reti e iniziative di scala nazionale e internazionale;
- Proporre discussioni e confronti sulle iniziative locali di comune interesse in tema di innovazione e impatto sociale;
- Promuovere infrastrutture intangibili, quali un centro di competenza sulle metriche e la misurazione di impatto sociale, ovvero una rete diffusa e coordinata di punti di primo ascolto per la progettualità sociale;
- Osservare in maniera permanente le forme di imprenditorialità emergenti, le iniziative finanziarie ad impatto sociale e le politiche di sostegno all'innovazione inclusiva;
- Definire una strategia comune per attrarre finanziamenti a sostegno di progettualità innovative in campo sociale;

¹ Organo di indirizzo politico-strategico della Camera di commercio di Torino sui temi dell'imprenditorialità sociale. Rappresenta una parte del Terzo Settore torinese, è composto dai due atenei torinesi (Università degli studi di Torino e Politecnico di Torino), dal volontariato (Centro Servizi Volontariato Torino), dalle centrali cooperative (Confcooperative Piemonte Nord e Legacooperative Piemonte), dal mondo del lavoro e sindacale (CGIL, CISL, UIL). E' presieduto dal prof. Mario Calderini, Professore ordinario presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano.

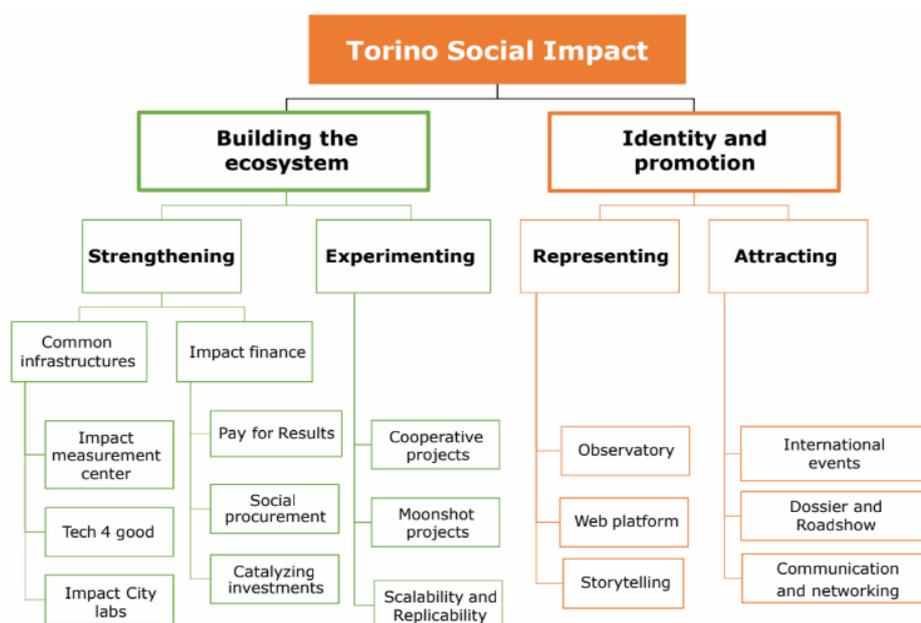
² L'elenco completo dei firmatari alla data attuale si trova in appendice

- Attivare laboratori per sviluppare forme innovative di co-partecipazione tra pubblico e privato e nuove modalità di produzione ed erogazione di servizi alla collettività.

5.1 Il piano operativo

Per perseguire i propri obiettivi, Torino Social Impact si è dotata di un piano operativo, che è stato elaborato dai partner firmatari del MoU e presentato a febbraio 2019. Il piano operativo di Torino Social Impact identifica due assi di intervento, con relative verticalità, ritenute essenziali per promuovere lo sviluppo dell'ecosistema attuale: i) azioni di costruzione e rafforzamento dell'ecosistema, che includono la creazione di infrastrutture comuni a supporto delle esperienze già in essere e la promozione e lo sviluppo di strumenti di finanza ad impatto sociale, e supporto a processi di sperimentazione; e ii) azioni di rafforzamento dell'identità e promozione dell'ecosistema a livello nazionale ed internazionale, promuovendo la visibilità del brand finalizzata ad attrarre risorse e imprese.

Figura 4: Piano strategico Torino Social Impact 2018-2020



5.1.1 Azioni di costruzione dell'ecosistema

Il processo di rafforzamento dell'ecosistema è guidato dall'intento di facilitare l'avvio di iniziative e azioni comuni e promuovere la progettualità condivisa o collettiva, supportandone lo sviluppo in tutte le sue fasi. Nello specifico, Torino Social Impact mira al rafforzamento dell'ecosistema di impatto sociale senza interferire con le attività

dei singoli attori ma offrendo infrastrutture e beni comuni a beneficio di tutti e offrendosi come piattaforma di coordinamento tra gli attori quando complessità, scala o livello di rischio delle iniziative lo richiedano. Una prima parte di tale processo richiede l'investimento in infrastrutture comuni di natura tangibile e intangibile, tra cui prioritariamente:

- un Centro di competenza sulla misurazione dell'impatto sociale, istituito presso la Camera di commercio di Torino. Uno "sportello unico" che avrà come obiettivi quelli di promuovere la pratica valutativa attraverso l'analisi dei bisogni e l'individuazione di soluzioni adeguate ai bisogni valutativi delle organizzazioni, l'identificazione di framework e di strumenti per la realizzazione dei processi e le attività di valutazione e l'asseverazione di processi valutativi e di reportistica;
- un hub di competenze "Tech 4 Good" che possa rafforzare i processi decisionali e supporti le organizzazioni nello sviluppo e nell'applicazione di soluzioni tecnologiche abilitanti per l'impatto sociale, a servizio delle organizzazioni del terzo settore e delle imprese profit. In particolare, l'hub intende: esplorare le potenzialità che le tecnologie emergenti (ad esempio, blockchain, Internet of Things e Intelligenza Artificiale) hanno in termini di risposta a problemi sociali, abilitare nuove modalità di trasferimento di tali soluzioni tecnologiche per l'impatto da atenei e centri di ricerca verso imprese e organizzazioni del terzo settore, agevolando partenariati privilegiati con socialtech brokers al fine di supportare la diffusione di tecnologie (low e medium tech) tra le organizzazioni del terzo settore;
- la nascita di "Impact City Labs", laboratori di sperimentazione diffusa e in vivo che consentano la sperimentazione in contesti reali delle tecnologie per l'impatto e di modelli di partnership tra pubblico e privato con vocazione tech-intensive e accesso a nuove forme di finanza, esplorandone le potenzialità ed eventualmente anticipando effetti sociali indesiderati. In particolare, l'azione intende supportare l'abilitazione di processi di co-creazione multi-stakeholder per affrontare sfide urbane su larga scala.

Simultaneamente, le azioni di rafforzamento dell'ecosistema prevedono anche una serie di misure per l'attrazione di capitali di finanza ad impatto sociale idonei a sostenere la crescita di delle imprese ed organizzazioni dell'ecosistema territoriale. In questo ambito, Torino Social Impact intende: supportare i processi di valutazione della fattibilità e di utilizzo di strumenti finanziari a impatto che richiedano partenariati

complessi, anche pubblico-privati; promuovere il procurement sociale e tecnologico sia di origine pubblica sia di origine privata.

Tra le aree di intervento identificate:

- Schemi Pay for results, come Social Impact Bonds e Outcome Funds, che consistono in forme di finanziamento e pagamento condizionate e proporzionali al raggiungimento di impatti sociali misurabili, spesso realizzate attraverso forme di partenariato pubblico-privato. In questo ambito, Torino Social Impact diviene la piattaforma di collaborazione per la realizzazione di tali schemi;
- Procurement Sociale, in cui gli affidamenti di servizi avvengano condizionatamente ad un impatto sociale dimostrato (la cosiddetta “social value clause”) in riferimento alle attività svolte. Torino Social Impact intende operare a supporto della diffusione di pratiche di social procurement nelle amministrazioni pubbliche e nelle imprese;
- Attrarre e catalizzare investimenti specializzati nell'impatto sociale puntando su un mercato in rapido sviluppo sotto diverse forme: Social Impact Funds, Corporate Impact Venture Capital, Social Impact Banks.

Molte istituzioni, imprese ed organizzazioni che operano sul territorio torinese sono ingaggiate in un considerevole numero di iniziative e progetti ad impatto sociale. Torino Social Impact non si aggiunge o sovrappone a queste iniziative, ma si offre a sostegno delle stesse solo quando lo richiedano tre condizioni: la complessità sistemica dei progetti, la rischiosità intrinseca dei progetti o la difficoltà a far scalare soluzioni di provata efficacia su piccola scala

In tal senso l'obiettivo è:

- facilitare cooperazione e aggregazione su progetti cooperativi, di ecosistema, anche con riferimento alla partecipazione alle opportunità offerte dalla nuova programmazione della Commissione Europea che dedica considerevoli risorse all'innovazione sociale e alla finanza di impatto.
- generare e sperimentare progetti «moonshot», cioè ambiziosi, pioneristici, con sguardo al futuro su tematiche di alto impatto - come migrazioni, istruzione, sanità, povertà, mobilità, etc. - caratterizzati da un livello di rischio tale da non essere affrontabili dai singoli soggetti.
- scalare le sperimentazioni, individuando sul territorio soluzioni e sperimentazioni di provata efficacia su piccola scala e potenziale scalabilità,

facilitandone la crescita attraverso l'individuazione di possibili applicazioni, aree di bisogno e la messa a disposizione di fattori abilitanti di sistema e risorse finanziarie specializzate.

5.1.2 Azioni di rafforzamento dell'identità e promozione dell'ecosistema

Le azioni di rafforzamento dell'identità e promozione dell'ecosistema hanno come obiettivi comuni la rappresentazione e valorizzazione della comunità di attori a impatto sociale, la creazione di un brand collettivo (Torino Social Impact) e la sua promozione a livello internazionale, con l'intento ultimo di inserire Torino nelle più importanti reti internazionali della Impact Economy.

Rappresentare l'ecosistema torinese dell'Impact Economy significa sia consentire una comprensione approfondita ed adeguata delle dinamiche in atto, sia abilitare la costruzione di una narrativa comune che ne valorizzi le specificità e possa essere utilizzata nelle attività di promozione nazionale ed internazionale. In questo ambito, le azioni identificate sono:

- Attività di Osservatorio, in capo alla Camera di commercio di Torino, che comprendono la realizzazione di un rapporto annuale sull'evoluzione dell'ecosistema impact sul territorio metropolitano, finalizzato a comprendere le dinamiche evolutive delle organizzazioni orientate all'impatto sociale, delle forme di impatto sociale adottate dalle imprese profit, degli investimenti a impatto e in generale sui fenomeni di innovazione sociale.
- La piattaforma web, già realizzata grazie al contributo del Comune di Torino, oltre ad essere il principale punto di accesso e di rappresentazione di Torino Social Impact è anche lo strumento principale di apertura ed inclusione offerto alla comunità locale in senso esteso che attraverso la piattaforma può rappresentarsi e dare evidenza alla proprie iniziative in modo strutturato.
- Attività di storytelling che garantisca l'inclusività dell'iniziativa e dia conto ai cittadini non solo in modo chiaro degli obiettivi di TSI, ma anche dei concreti benefici e del reale impatto generato attraverso l'iniziativa.

La visione fin qui descritta intende posizionare Torino come un luogo privilegiato per fare impresa e investimenti a impatto sociale. Le azioni di promozione dell'ecosistema rispondono pertanto all'esigenza di supportare il posizionamento di Torino nella mappa dell'impact investing internazionale, al fine di attrarre in città una parte della

crescente massa di investimenti che caratterizza la nuova asset class degli investimenti ad impatto. In questo ambito, le linee di azione includono:

- la realizzazione di un dossier internazionale che delinei i tratti idonei a rendere Torino capitale mondiale dell'innovazione sociale e ne supportino l'attrattività presso gli investitori.
- la realizzazione di un roadshow e di eventi che supportino il posizionamento di TSI e la connessione con le più importanti reti e iniziative di scala nazionale e internazionale attraverso la partecipazione e/o l'organizzazione di eventi di alto rilievo nell'ambito dell'impact economy.
- l'implementazione di attività di comunicazione e networking dedicate a far conoscere Torino Social Impact all'interno dei principali network nazionali ed internazionali

Il piano operativo è accompagnato da risorse economiche fornite da Compagnia di San Paolo, Comune di Torino e Camera di Commercio per 780 mila euro per il triennio 2019-2021 per i progetti da sviluppare nel territorio.

5.2 La governance

La progettazione di ecosistemi imprenditoriali è generalmente associata alla creazione di istituzioni che hanno il compito di coltivare e sostenere l'imprenditorialità. Le interazioni di rete e le relazioni di potere tra istituzioni all'interno di un ecosistema imprenditoriale costituiscono il dominio della governance. Gli assetti di governance tendenzialmente possono essere ricondotti a due modelli: quello gerarchico e quello relazionale. Nel primo caso, un attore specifico assume il ruolo di leadership nello stabilire le regole che regolano le interazioni tra le parti e conferisce legittimità agli altri membri. La governance relazionale, invece, si fonda su una comprensione implicita di regole informali che sono definite reciprocamente dalle parti.

Considerate le caratteristiche dell'ecosistema torinese, come anche la vision e gli obiettivi della piattaforma Torino Social Impact, il modello di governance adottato vede, nello specifico:

- un'Assemblea formata da tutti i sottoscrittori del MoU ed è convocata ogni due mesi con il compito di definire l'indirizzo strategico ed elaborare proposte operative;
- un soggetto portavoce individuato che coordina i lavori dell'Assemblea e, su mandato della stessa, sottopone le azioni all'ente attuatore;

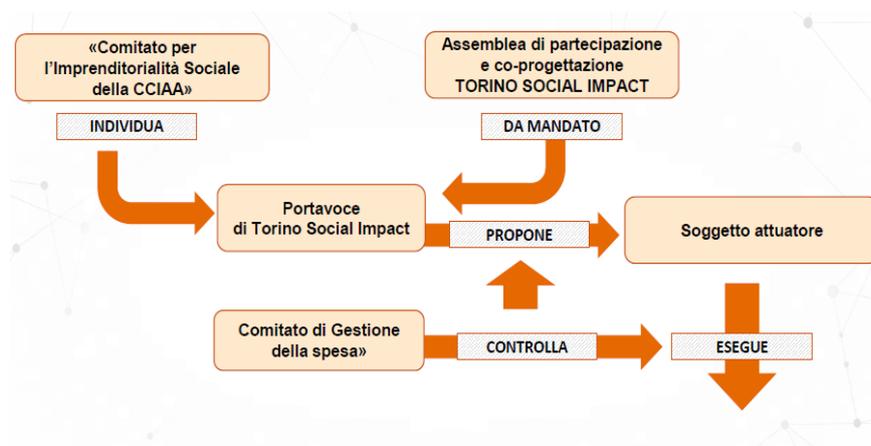
- un Comitato di Gestione della Spesa composto da coloro che forniscono risorse finanziarie per il funzionamento di Torino Social Impact;
- un ente attuatore, individuato dalla Camera di commercio di Torino con il compito di eseguire le proposte sottoposte dal portavoce.

In sostanza, il coordinamento è facilitato a diversi livelli da gruppo ristretto di attori promotori che ha alimentato l'emergere dell'ecosistema imprenditoriale e ha governato inizialmente le dinamiche dell'interazione all'interno dell'ecosistema. Tuttavia, l'attività stessa di creazione e sviluppo ulteriore dell'ecosistema è diventato un processo interattivo, distribuito e collettivo che coinvolge una pluralità di attori, che condividono una visione comune ed una strategia concordata. Questo risponde alle esigenze emerse anche in Colombelli et al. (2019), la cui analisi ha mostrato come “lo sviluppo futuro dell'ecosistema imprenditoriale torinese richieda una pianificazione strategica, uno spirito di impegno e uno scopo comune, nonché un approccio sistemico e partecipativo”.

Coerentemente con quanto osservato finora, la governance di Torino Social Impact si configura de facto come una governance sostanzialmente relazionale, seppur con una cabina di regia identificata nei soggetti attivatori dell'iniziativa, che hanno per primi proposto la vision di Torino Social Impact ed intercettato le esigenze fondamentali dell'ecosistema per un suo ulteriore sviluppo. Dall'identificazione puntuale di obiettivi e relative linee di azione verticali, come condivise e approvate dalla piattaforma ed illustrate nel piano operativo, scaturisce il meccanismo di ingaggio dei partner nei gruppi di lavoro, in base ad expertise e risorse specifiche che ciascuna organizzazione aderente può e vuole mettere a disposizione. L'azione specifica in ciascuna area si concretizza in gruppi di lavoro tematici, la cui operatività è coordinata da uno o più soggetti identificati e proposti ad hoc.

In questo modo, la struttura di governance rimane minimamente onerosa, flessibile nel proprio intervento e soprattutto rispondente a principi di inclusività e partecipazione, garantendo e agevolando una piena ed equa partecipazione dei soggetti promotori firmatari del MoU.

Figura 5: Schema di governance Torino Social Impact



6. Conclusioni

In un contesto globale di crescente complessità e interdipendenza tra sistemi economici, segnato dal costante progresso tecnologico e da sfide sociali ed ecologiche senza precedenti, la nuova generazione di imprese ad impatto sociale potrebbe offrire una risposta convincente all'espansione delle disuguaglianze che sta colpendo l'Italia. Questa ipotesi diventa ancor più rilevante per la Città Metropolitana di Torino e per la riconfigurazione degli assi strategici di sviluppo dei territori urbani e montani che oggi ne fanno parte. Il caso di Torino Social Impact mostra come il sostegno ai processi evolutivi del terzo settore e dell'impresa tradizionale, creando ecosistemi locali nei quali le imprese e gli investitori possano trovare le migliori condizioni possibili per sperimentare nuovi modelli, possa rappresentare un'opzione di politica di sviluppo locale di grande interesse per trasformare la città in polo attrattivo su scala internazionale per le iniziative imprenditoriali e sociali e fare di Torino la capitale europea dell'impact economy.

7. Bibliografia

- Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small business economics*, 31(3), 219-234.
- Audretsch, D. B. (2015). *Everything in its place: Entrepreneurship and the strategic management of cities, regions, and states*. Oxford University Press.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing—Insights from the study of social enterprises. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397-441.
- Breznitz, D., & Taylor, M. (2014). The communal roots of entrepreneurial—technological growth—social fragmentation and stagnation: reflection on Atlanta's technology cluster. *Entrepreneurship & Regional Development*, 26(3-4), 375-396.
- Brown, R., & Mason, C. (2014). Inside the high-tech black box: A critique of technology entrepreneurship policy. *Technovation*, 34(12), 773-784.
- Casasnovas, G., & Ventresca, M. (2016). *Formative Dynamics in the UK Social Investment Market, 2000–2015: An “Organization Rich” Agenda on How Markets Form*.
- Città di Torino (2018). *Report annuale. Attività Internazionali*
- Colombelli, A., Paolucci, E., & Ughetto, E. (2019). Hierarchical and relational governance and the life cycle of entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 52(2), 505-521.
- Drakopoulou Dodd, S., & Anderson, A. R. (2007). Mumpsimus and the mything of the individualistic entrepreneur. *International Small Business Journal*, 25(4), 341-360.
- Dubini, P. (1989). The influence of motivations and environment on business start-ups: Some hints for public policies. *Journal of Business Venturing*, 4, 11–26.
- Feldman, M. P., & Francis, J. (2002). The entrepreneurial spark: Individual agents and the formation of innovative clusters. In *Complexity and industrial clusters* (pp. 195-212). Physica-Verlag HD.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard business review*, 88(6), 40-50.
- Isenberg, D. (2011). *The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship*. Presentation at the Institute of International and European Affairs.
- Mack, E., & Mayer, H. (2016). The evolutionary dynamics of entrepreneurial ecosystems. *Urban Studies*, 53(10), 2118-2133.
- Mason, C., & Brown, R. (2014). *Entrepreneurial ecosystems and growth oriented entrepreneurship*. Final Report to OECD, Paris, 30(1), 77-102.
- Moss, T. W., Short, J. C., Payne, G. T., & Lumpkin, G. T. (2011). Dual identities in social ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(4), 805-830.
- OECD (2010) *High-growth enterprises: What governments can do to make a difference*, OECD studies on SMEs and entrepreneurship, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris.

- Rodríguez-Pose, A. (2013). Do institutions matter for regional development?. *Regional Studies*, 47(7), 1034-1047.
- Santos, F., Pache, A. C., & Birkholz, C. (2015). Making hybrids work: Aligning business models and organizational design for social enterprises. *California Management Review*, 57(3), 36-58.
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49–72.
- Spigel, B., & Harrison, R. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 151-168.
- Spilling, O. R. (1996). The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega-event. *Journal of Business Research*, 36, 91–103.
- Thompson, T. A., Purdy, J. M., & Ventresca, M. J. (2018). How entrepreneurial ecosystems take form: Evidence from social impact initiatives in Seattle. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 12(1), 96-116.
- Van de Ven, A. (1993). The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 8, 211–230.
- Warwick, K. (2013). *Beyond industrial policy*.

8. Appendice: Firmatari MoU

Nome Partner	Categoria
Accademia progettazione sociale – M. Maggiore	Associazione
Associazione Microlab Onlus	Associazione
Associazione Rete Casa del Quartiere	Associazione
Comitato per l'imprenditorialità sociale della Camera di commercio di Torino	Organo di indirizzo (Ente pubblico)
Camera di commercio di Torino	Ente pubblico
Centro Servizi Volontariato Torino	Associazione di secondo livello
Citta' metropolitana di torino	Ente territoriale di secondo livello
Club degli investitori	Investitori
Codex sc	Società cooperativa
Comitato Torino Finanza della Camera di commercio di Torino	Organo di indirizzo
Compagnia di san Paolo	Fondazione
Comune di Torino	Ente pubblico
Confcooperative Piemonte Nord	Associazione di categoria
Csp – innovazione ict – scarl	Ente di ricerca
Experientia srl	Impresa
Fablab torino/Officine	Associazione
Finpiemonte spa	Finanziaria regionale
Fondazione Contrada Torino Onlus	Fondazione
Fondazione Cottino	Fondazione
Fondazione Fitzcarraldo	Fondazione
Fondazione Sviluppo e Crescita CRT	Fondazione
I3P	Incubatore
Impact Hub Torino	Co-working
2i3T	Incubatore
Izmade srl SB	Impresa
Kairos Mestieri	Consorzio di cooperative sociali
Legacooperative Piemonte	Associazione di categoria
Links	Fondazione
Mamazen	Impresa
Nesta Italia	Fondazione

Nestor srl	Business Angels
Novajo – Massa Critica	Cooperativa di comunicazione
Officine brand	piattaforma
Open Incet	Laboratorio per l'innovazione
Opera Barolo	Ente distrettuale
Ordine dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili di Torino e Provincia	Ordine professionale
Per Micro spa	impresa
Planet Idea	Start up di impatto sociale
Plug	Associazione
Politecnico di Torino	Ateneo
Print club torino	Associazione
Quinto Ampliamento	Associazione
Rappresentanza sindacale di CGIL/CISL/UIL	Sindacati
Reale Mutua	società di assicurazioni
School of Entrepreneurship & Innovation (SEI)	Associazione
Scuola di Amministrazione Aziendale SCARL	Impresa
S-Nodi	Comitato promotore
Social Community Theatre Centre - UNITO	Centro di ricerca
Social tech	Associazione
SocialFare	Acceleratore
Starteed	impresa
Stefania Farina	Impresa
Sumisura s.c.	Cooperativa
Talent Garden	Impresa
Toolbox	Hub creativo
Top-IX	Consorzio
Torino Wireless	Fondazione
Unicoop-Piemonte	Associazione di categoria
Unione Industriale/Gruppo Giovani	Associazione di categoria
Università degli studi di Torino	Ente
Urban Center Metropolitano	Associazione